ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Biuro Doradztwa i Szkolenia, Warszawa

ROBERT BŁAUT

Negocjacje w pracy menedżera

Negotiations in the Manager's Work

Transformacja systemu społeczno-gospodarczego, jaka w ciągu ostatnich lat dokonała się w Polsce, spowodowała zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu firm. Stawia to przed menedżerami zupełnie nowe wyzwania.

Gospodarka rynkowa, ze swoją naturalną przewagą podaży nad popytem i związaną z tym konkurencją sprawia, że większość organizacji gospodarczych nie może już dziś koncentrować się jedynie na produkowaniu towarów czy też oferowaniu usług. Sprawą o zasadniczym znaczeniu jest bowiem także zbywanie ich. „Ważniejsze jest mieć rynek niż fabrykę" – twierdzi H. Weinhold-Stunzi.[1]

Specyfiką gospodarki rynkowej jest także wzrost zależności organizacji gospodarczych od takich zewnętrznych partnerów, jak np. dostawcy, banki, administracja różnych szczebli. Oba te czynniki sprawiają, że współcześni menedżerowie muszą posiąść wiedzę i umiejętności, które pozwolą im zawierać transakcje i umowy zapewniające sprawne funkcjonowanie kierowanych przez nich firm i zyskowną sprzedaż tego, co wytwarzają.

Transformacja społeczno-gospodarcza pociągnęła za sobą istotne zmiany także wewnątrz samych firm. Zmiany te polegają między innymi na odmiennym podejściu do konfliktu w organizacji. Jeszcze w końcu lat siedemdziesiątych termin ten był rzadko używany w krajach socjalistycznych. Uważano bowiem, iż jest zjawiskiem niekorzystnym i źle świadczącym o społeczeństwie. Przekonanie to było konsekwencją założenia przyjętego w początkowym okresie budowy socjalizmu, że planowanie gospodarcze i naukowe zarządzanie pozwolą uniknąć zjawisk żywiołowych i niepożądanych, w tym m.in. konfliktów. Praktyka wykazała jednak niesłuszność takiego założenia. Okazało się, że „w społeczeństwach socjalistycznych żywiołowość kształtowania się celów organizacyjnych do

[1] Cyt. za: M. Stalmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ Sp. z o.o., Warszawa 1992, s. 18.

pewnych granic określona jest przez mechanizm planistyczny. Mechanizm ten oparty na wiedzy naukowej dąży do pokierowania procesami osiągania celów, aby wyeliminować napięcia i konflikty. Niepowodzenia w tym względzie są funkcją dynamizowania się interesów grup społeczno-zawodowych. Interesy te dotyczą nie tylko wąskich spraw socjalnych, ale także roli tych grup w systemie produkcji społecznej, a głównie ich roli w systemie zarządzania społeczeństwem".[2]

Obecnie dominuje pogląd, zgodnie z którym konflikt jest nieunikniony. Powstaje on z wielu przyczyn i w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi. Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i rozwiązanie go w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji. Taka efektywność wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.[3]

Wielu autorów uważa przy tym, że jedną z najbardziej efektywnych społecznie metod rozwiązywania konfliktów są negocjacje. „Negocjacje prowadzone w ostatnim dwudziestoleciu – zauważa Z. Rummel-Syska – stały się istotnym elementem funkcjonowania organizacji".[4] Można zatem założyć, że to właśnie one mogą być przydatne menedżerowi w rozwiązywaniu określonych konfliktów występujących wewnątrz samej organizacji.

"Uczestniczenie w przetargach i negocjacjach jest jednym z podstawowych wymagań, jakie życie organizacyjne stawia przed menedżerami".[5] Świadczy o tym fakt, że przeciętnie aż 20% swojego czasu poświęcają oni właśnie negocjacjom, traktowanym jako metoda rozstrzygania konfliktów i osiągania porozumienia wewnątrz organizacji oraz jako sposób układania się z jej zewnętrznymi partnerami. Czas przeznaczony na negocjowanie transakcji handlowych w komórkach sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych lub w przedsiębiorstwach handlowych stanowi zaś główną część czasu pracy na stanowiskach kierowniczych.[6]

W przyszłości w pracy menedżera negocjacje będą odgrywały jeszcze ważniejszą rolę. Z badań naukowców z Columbia University, przeprowadzonych wśród 1500 menedżerów najwyższego szczebla, wynika bowiem, że dla menedżera początków XXI wieku „podstawowego znaczenia nabierze zdolność do myślenia strategicznego, umiejętność doboru i rozwoju personelu, zdolność prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów".[7]

---

[2] W. Kozek, *Konflikty wewnątrz- i międzyorganizacyjne w przemyśle*, nie opublikowana praca doktorska, IFiS PAN, Warszawa 1977, s. 23.

[3] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 330.

[4] Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 123.

[5] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 651.

[6] M. Stalmaszczyk, *op. cit.*, s. 24-25.

[7] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 425.

Negocjacje są procesem niezwykle złożonym i różnorodnym. Stąd też istnieje wiele definicji tego pojęcia. R. A. Rządca zauważa jednak, że we wszystkich negocjacjach zawsze dostrzec można trzy podstawowe elementy:
- wzajemną zależność stron,
- postrzeganie konfliktu,
- możliwość oportunistycznych zachowań.

Autor wyjaśnia, że „Wzajemna zależność oznacza ograniczenie swobody zachowania jednej strony przez zachowania drugiej ze względu na wykonalność, koszt lub czas. Strony dostrzegają, że uzgodnienie pewnych działań może być korzystne lub wręcz konieczne z punktu widzenia własnego interesu".[8] Innymi słowy, strony oczekują, że „porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie niezależne (na własną rękę czy wbrew sobie nawzajem)".[9] Ponadto, twierdzi R.A. Rządca, „Strony muszą również dostrzegać konflikt, niezgodność lub wręcz zderzenie zamierzonych kierunków działania czy preferencji. Te dwa elementy prowadzą do oportunistycznych zachowań".[10]

Roger Fisher i William Ury traktują negocjacje jako dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.[11]

W definicji tej trzy elementy zasługują na uwagę.[12] **Po pierwsze**, w każdych negocjacjach uczestniczące w nich strony mają interesy zarówno wspólne, jak sprzeczne, gdyż „bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym".[13] Te ostatnie stanowią nie tylko niezbędny warunek prowadzenia negocjacji, lecz także otwierają przed nimi szerokie możliwości. Niektóre badania konfliktu organizacyjnego wykazały bowiem, że grupy o sprzecznych interesach dochodzą do lepszych rozwiązań niż grupy zgodne. **Po drugie**, negocjacje bywają nazywane sztuką prowadzenia rozmów i polemik między stronami. Jest to złożony i skomplikowany proces komunikacji interpersonalnej, nie będącej ani towarzyską rozmową, z jednej strony, ani dyktowaniem warunków innym – z drugiej. **Po trzecie**, nieodłącznym elementem negocjacji jest postrzeganie przez uczestniczące w nich strony konfliktu.

W pracach poświęconych zarządzaniu menedżer w roli negocjatora przedstawiany jest zazwyczaj według koncepcji H. Mintzberga. Na podstawie badań przeprowadzonych w latach siedemdziesiątych wśród amerykańskich menedżerów, którzy byli dobrze oceniani przez swoich przełożonych, Mintzberg wyróżnił

[8] R. A. Rządca, *Przedmowa do wydania polskiego książki R. Fishera i W. Ury'ego*; zob. Fisher, Ury (1992).

[9] P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, SORBOG Sp. z o.o., Warszawa 1990, s.9.

[10] R. A. Rządca, *op. cit.*, s. 9.

[11] R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa, PWE, 1990, s. 21.

[12] Por. R. A. Rządca, *op. cit.*, s. 9-10.

[13] F. C. Ikle, cyt. za: P. J. Dąbrowski, *op. cit.*, s. 9.

Lider zespołu → organizuje, pobudza

Koordynator → konsultuje, negocjuje

Osoba podejmująca decyzje → przewiduje, ocenia

Informator → uogólnia, informuje

Źródło: Henry Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review" 1975, July-August.

Ryc. 1. Role kierownika
The role of a manager

dziesięć charakterystycznych ról realizowanych przez każdego z badanych kierowników. Role te przedstawia ryc. 1.

Godny podkreślenia jest fakt, że autorzy, którzy powołują się na koncepcję Mintzberga nie są zgodni co do konkretnej treści roli negocjatora. L. R. Bittel uważa, że „Menedżer działa [...] jako negocjator pomiędzy firmą i jej dostawcami".[14] James A.F. Stoner i Charles Wankel piszą, że odgrywając rolę negocjatora „dyrektor naczelny zawiera umowę z firmą doradczą; kierownik produkcji przygotowuje kontakt z dostawcą; kierownik biura rozwiązuje problemy z przedstawicielem związku zawodowego".[15] Jeszcze szersze rozumienie roli negocjatora proponuje R.W. Griffin. Autor twierdzi, że negocjacje prowadzone przez menedżera, obok układania się ze związkami zawodowymi i z zewnętrznymi partnerami, takimi jak np. konsultanci bądź dostawcy, mogą się również ograniczać do ram samej organizacji. „Menedżer – pisze Griffin – może np. działać jako mediator w sporze pomiędzy dwoma podwładnymi lub negocjować z innym wydziałem dodatkowe wsparcie z jego strony".[16]

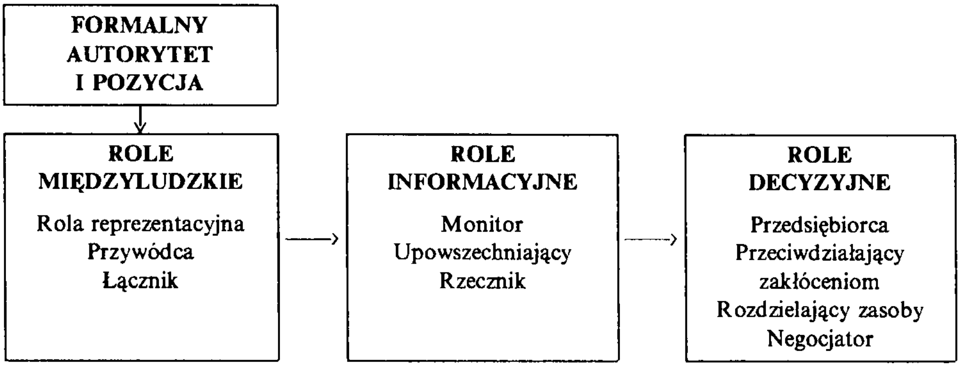
Inaczej niż Mintzberg menedżera jako negocjatora przedstawia francuski konsultant w zakresie zarządzania i kierowania zasobami ludzkimi – F. Mingotaud. Autor uważa, że każdy kierownik występując w swoich czterech rolach – lidera zespołu, koordynatora, podejmującego decyzje i informatora – spełnia określone funkcje. Jedną z nich, realizowaną przez kierownika jako koordynatora, jest negocjowanie (ryc. 2).

Tak więc wg Mintzberga menedżer podejmuje negocjacje występując w roli decyzyjnej, zaś według Mingotaud realizuje funkcję negocjowania działając

[14] L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa-Londyn 1989, s. 21.

[15] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 38.

[16] R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 55.



Źródło: François Mingotaud, *Sprawny kierownik. Techniki osiągania sukcesów*, POLTEX, Warszawa 1994, s. 17.

Ryc. 2. Funkcje kierownika (12 znaczących pojęć)
A manager's functions (12 meaningful notions)

w roli koordynatora. Można zatem przyjąć, że dla pierwszego z autorów negocjacje są formą podejmowania decyzji, a dla drugiego – koordynowania. Jednakże w obu tych wypadkach negocjacje stanowią istotny element pracy menedżera, gdyż i podejmowanie decyzji, i koordynacja są częścią wszystkich funkcji kierowniczych.

Jeszcze inną koncepcję ról kierowniczych przedstawił W. Kieżun. Autor podzielił je bardziej syntetycznie, niż to uczynił Mintzberg i wyróżnił trzy ich rodzaje:

– role merytoryczne (przedsiębiorcy),
– role organizatora (całego zespołu czynności administracyjnych),
– role interpersonalne i opiekuńcze.[17]

Rola merytoryczna obejmuje czynności zmierzające bezpośrednio do realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa, jako systemu techniczno-ekonomicznego. Rola ta wiąże się więc z podejmowaniem decyzji co do wielkości produkcji, asortymentu, profilu technologicznego, zakupu materiałów i surowców, zbytu produktów gotowych itd.

Rola organizatora obejmuje całość działalności czysto organizatorskiej, a więc dobór podwładnych, ustalenie zakresu ich działania, budowę struktur organizacyjnych, ustalenie powiązań informacyjnych, systemu motywacyjnego, systemu kontroli, bieżące nadzorowanie, planowanie, dzielenie zasobów, organizację procesu pracy itd.

Rola interpersonalna związana jest z całością zagadnień opartych na Likertowskim nastawieniu na człowieka w procesie pracy. Obejmuje więc dbałość

[17] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 224.

o zaspokojenie jego potrzeb, o jego rozwój, o ochronę zdrowia fizycznego i psychicznego.[18]

Na uwagę zasługuje fakt, że w przedstawionej koncepcji ról kierowniczych W. Kieżun nie wyodrębnia oddzielnej roli negocjatora. Takie podejście wydaje się nieuzasadnione wobec przytoczonych danych eksponujących bardzo duże znaczenie tej formy działania współczesnych menedżerów.

Wzrost znaczenia negocjacji w pracy menedżera spowodował, że koncepcja Mintzberga stała się dzisiaj niewystarczająca, a nade wszystko zbyt ogólna. Nie precyzuje bowiem miejsca i roli negocjacji w pracy menedżera. Nie rozstrzyga, w jakich negocjacjach menedżer musi uczestniczyć, z kim i kiedy powinien je prowadzić, w ramach jakich funkcji kierowania należy je podejmować.

Na wskazane pytania nie udzielają jednoznacznych odpowiedzi także inni znaczący autorzy wzmiankujący o negocjacjach w pracy menedżera. Przeważnie ograniczają się oni do ogólnych stwierdzeń. Znamienny jest po tym względem fakt, że Peter Drucker, amerykański klasyk teorii organizacji i zarządzania, analizując działania podejmowane przez menedżera pisze, że niektóre z nich „wymagają sprawnego negocjowania: arbitraż w wewnętrznych konfliktach lub upłynnianie emitowanych akcji".[19] W innym miejscu swej sztandarowej pracy – „Praktyki zarządzania" – autor podaje, że „Czy chodzi o pożyczkę bankową, czy o wypuszczenie obligacji, czy o emisję nowych akcji, prezes aktywnie uczestniczy w decyzjach i negocjacjach".[20]

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że menedżer występuje w roli negocjatora przede wszystkim w kontaktach z partnerami spoza organizacji.

Najważniejszymi z nich są: klienci (firmy handlowe, hurtownicy, detaliści), kontrahenci zagraniczni, dostawcy, kooperanci, banki (ewentualnie inni dostawcy kapitału – inwestorzy, partnerzy), administracja różnych szczebli, firmy usługowe, firmy doradcze, firmy ubezpieczeniowe, giełdy, pośrednicy, akcjonariusze.

Negocjacje, w których menedżer uczestniczy wewnątrz organizacji, najczęściej sprowadzane są do układania się ze związkami zawodowymi.[21] Mniej uwagi poświęca się natomiast tym negocjacjom, w których drugą stroną menedżera jest kto inny. Jednakże autorzy współcześni coraz bardzie podkreślają, że układanie się stron wewnątrz samej organizacji ma szerszy charakter. Zaznaczają oni, że obok związków zawodowych, partnerami menedżera w tych negocjacjach mogą także być inni menedżerowie, podwładni, zwierzchnicy oraz niektóre grupy społeczne (strategiczne grupy interesów, urzędnicy).

---

[18] W. Kieżun, *op. cit.*, s.189-190.

[19] P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 187.

[20] P. Drucker, *op. cit.*, s. 182.

[21] Z. Rummel-Syska, *op. cit.*, s. 123.

Znaczenie negocjacji prowadzonych wewnątrz organizacji najprawdopodobniej będzie wzrastać, gdyż coraz większą rolę będą w niej odgrywać konflikty. Wyrazem takiego stanu rzeczy są m. in. niektóre koncepcje organizacji.

March i Simon traktują organizację formalną jako system koordynacji działań jednostek i grup różniących się preferencjami, dostępną informacją, interesami, posiadaną wiedzą oraz kwalifikacjami. Istota zarządzania polega więc na panowaniu nad różnorodnością i przekształcaniu potencjalnego konfliktu we współpracę zmierzającą do zapewnienia organizacji przetrwania i rozwoju. Współpraca ta dotyczy przy tym nie tylko wnętrza organizacji, lecz także partnerów znajdujących się poza nią.[22]

Konflikt jest także podstawą koncepcji gry organizacyjnej. Opisuje ona organizację jako społeczny system konfliktowy, w którym toczy się nieustanna walka – gra o władzę i organizacyjne zasoby. Uczestnicy organizacji, mimo dzielących ich odmiennych interesów i celów, są jednak świadomi zależności między korzyściami, jakie uzyskują w wyniku trwania na swoich pozycjach (stanowiskach) organizacyjnych i w konkretnych układach gry a trwaniem i rozwojem całej organizacji. „To zmusza wszystkich do uzgadniania tego, co indywidualnie ważne, z tym, co korzystne dla innych".[23]

To, czy drugą stroną menedżera w prowadzonych przez niego negocjacjach są członkowie organizacji, czy też jej zewnętrzni partnerzy nie jest jedynym kryterium klasyfikowania układania się stron. W literaturze przedmiotu wyróżnia się także inne rodzaje negocjacji: menedżerskie, pracownicze i handlowe, formalne i nieformalne oraz dystrybutywne i integratywne.

W negocjacjach menedżerskich stronami są menedżerowie tej samej organizacji, a w pracowniczych – menedżer (menedżerowie) i przedstawiciel (przedstawiciele) związku zawodowego. Negocjacje handlowe dotyczą zaś kupna i sprzedaży na ogół dóbr bądź usług ewentualnie ich dostawy lub szczegółów dokumentacji. Efektem tych negocjacji jest przeważnie kontrakt o mocy prawnej, a ich przedmiotem czynnik finansowy, w wielu wypadkach będący jednocześnie głównym bądź nawet jedynym powodem kontaktów między stronami. Fakt ten odróżnia negocjacje handlowe od menedżerskich i pracowniczych, w których uczestniczące strony pozostają na co dzień w stałych kontaktach zawodowych.[24]

Negocjacje formalne ujawniają się w ustalaniu kompetencji, koordynacji zadań, podziału funduszu zakładowego, kontaktów z petentami i klientami. Układające się w tych sprawach strony nie uświadamiają sobie, że negocjują, choć akceptują zasady kierujące interakcjami. Natomiast negocjacje formalne są uznawane za wydarzenie uzdrawiające, które prowadzi do zakończenia sporów

[22] Cyt. za: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 131.

[23] *Ibid., s. 649.*

[24] *A. Fowler, Jak skutecznie negocjować,* Warszawa, Wydawnictwo PETIT, 1997, s. 151.

związanych z dystrybucją ograniczonych zasobów, podpisania ostatecznych porozumień, ustalenia warunków pracy i polityki działania organizacji.[25]

Ze względu na sposób ujęcia przedmiotu układania się stron wyróżnia się negocjacje dystrybutywne i integratywne. Dystrybutywne dotyczą głównie takich problemów, jak płace, godziny pracy czy podział ograniczonych zasobów. Strony tego przetargu cechuje wewnętrzny konflikt interesów, a ich stanowiska wzajemnie się wykluczają. Negocjacje integratywne dotyczą zaś przede wszystkim takich problemów, jak zasady, zobowiązania i wartości a są kształtowane przez zachodzące na siebie interesy. Pozycje wyjściowe stron są przy tym elastyczne.

Z punktu widzenia teorii gier negocjacje dystrybutywne są formą gry o sumie stałej („wygrana – przegrana"), a integratywne – o sumie niestałej („wygrana – wygrana").[26]

Praca menedżera polega na wykonywaniu funkcji kierowania, którym są: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Samo wykonywanie funkcji wymaga zaś bardzo wielu konkretnych umiejętności, a w szczególności zdolności przekonywania, prowadzenia dyskusji, przemawiania, udzielania wywiadów, prowadzenia negocjacji.[27] Istnieje zatem integralny związek między negocjacjami prowadzonymi przez menedżera a realizowanymi przez niego funkcjami kierowania. Choć związek ten nie jest jednoznacznie określony, to jednak na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że negocjacje są prowadzone w ramach poszczególnych funkcji kierowania. Oto jak zagadnienie to przedstawiają wybrani autorzy.

W procesie planowania przedmiotem negocjacji może być:

- odkrywanie interesów i określanie (definiowanie) celów organizacji,[28]
- ustalanie celów i priorytetów władzy,[29]
- formułowanie strategii w sytuacji sprzecznych żądań udziałowców.[30]

W procesie organizowania negocjacje mogą być prowadzone w następujących obszarach:

- koordynowanie,[31]
- przezwyciężanie oporu wobec zmian,[32]
- ustalanie władzy i obowiązków,[33]

---

[25] Z. Rummel-Syska, *op. cit.*, s. 123.
[26] *Ibid.*, s. 128.
[27] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 147.
[28] *Ibid.*, s. 51, 654.
[29] Z. Rummel-Syska, *op. cit.*, s. 126.
[30] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 98.
[31] F. Mingotaud, *op. cit.*, s. 17.
[32] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 311; A. Fowler, *op. cit.*, s. 19.
[33] Z. Rummel-Syska, *op. cit.*, s. 126.

– podwyższanie statusu, poprawa pozycji organizacyjnej, zwiększanie uprawnień decyzyjnych,[34]

– zatrudnianie, omawianie warunków indywidualnego kontraktu.[35]

W procesie przewodzenia negocjacje mogą dotyczyć:

– podejmowania niektórych decyzji związanych z funkcją przewodzenia,[36]

– ustalania niektórych spraw pracowniczych (np. negocjacje miedzy kierownikiem a pracownikiem w sprawie przesunięcia terminu urlopu).[37]

W procesie kontrolowania przedmiotem negocjacji między kierownikiem a pracownikiem może być ocena tego ostatniego.[38]

Przedstawiony przegląd prac bez jednoznacznej odpowiedzi pozostawia ważne dla omawianego zagadnienia następujące pytania:

– czy wszystkie wskazane negocjacje muszą (powinny) się odbywać?

– czy we wszystkich wskazanych negocjacjach uczestniczy menedżer?

– czy we wszystkich wskazanych negocjacjach powinien uczestniczyć menedżer?

– czy są prowadzone inne negocjacje obok wskazanych, w których uczestniczy menedżer; czy powinien on w nich uczestniczyć; czy muszą się one odbywać?

– w ramach jakich funkcji kierowania menedżer podejmuje negocjacje z zewnętrznymi partnerami organizacji i ze związkami zawodowymi?

Próbą udzielenia odpowiedzi na niektóre z postawionych pytań były pilotażowe badania ankietowe przeprowadzone przeze mnie w 1997 roku wśród kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania, a zwłaszcza wśród naczelników wydziałów dwóch znaczących banków polskich – PKO BP i PBI S.A. Respondenci proszeni byli o udzielenie informacji na temat prowadzonych przez nich negocjacji wewnątrz banku i z jego zewnętrznymi partnerami. W odniesieniu do obu tych rodzajów negocjacji celem ankiety było określenie, kto jest w nich drugą stroną, czego one dotyczą oraz w ramach jakich funkcji kierowania są prowadzone. W ankiecie podjęto także próbę określenia czynników determinujących konieczność udziału menedżera w podejmowanych przez niego negocjacjach.

Badaniem objęto sześćdziesiąt osób, wśród których znaleźli się:

– jeden zastępca dyrektora oddziału,

– jeden główny księgowy,

– kierownicy ekspozytur – 12 osób,

– pracownicy wydziałów kredytów – 12 osób, w tym 7 naczelników i 5 kierowników zespołów,

[34] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 67.

[35] A. Fowler, *op. cit.*, s. 27; F. Mingotaud, *op. cit.*, s. 58, 78.

[36] F. Mingotaud, *op. cit.*, s. 11.

[37] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 652-653.

[38] F. Mingotaud, *op. cit.*, s. 78.

– pracownicy wydziałów kasowo-skarbcowych – 16 osób, w tym 7 naczelników i 9 kierowników zespołów,

– pracownicy wydziałów rachunkowości – 5 osób, w tym 4 naczelników i 1 kierownik zespołu,

– kierownicy sekcji analityki oszczędności – 2 osoby,

– pracownicy, którzy nie podali nazw swoich wydziałów – 11 osób, w tym 6 naczelników, 1 zastępca naczelnika i 4 kierowników zespołów.

Pierwszy etap analizy danych zawartych w ankietach dotyczył negocjacji wewnątrzbankowych. Zostały one ujęte w trzy grupy: układanie się z podwładnymi, przełożonymi i osobami zajmującymi równorzędne stanowiska.

Celem zrealizowanych badań było między innymi określenie, w ramach jakich funkcji kierowania respondenci prowadzą wskazane przez nich negocjacje. W związku z tym w badaniach i w procesie analizy uzyskanych dzięki nim danych przyjęto, że menedżer wykonuje swą pracę przez realizowanie czterech następujących funkcji kierowania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie.

Przyjęto także, że:

planowanie to formułowanie celów i sporządzanie planów ich osiągnięcia;

organizowanie to układanie i przydzielanie pracy członkom organizacji dla sprawnego osiągnięcia jej celów;

przewodzenie to powodowanie, by członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do zrealizowania wytyczonych celów;

kontrolowanie to zapewnianie, by działania członków organizacji rzeczywiście prowadziły do ustalonych celów.[39]

W ankietach poproszono osoby badane o zaklasyfikowanie prowadzonych przez nie negocjacji do podanych wyżej funkcji kierowania. Niestety, wielu ankietowanych nie potrafiło tego uczynić w ogóle bądź też uczyniło to niewłaściwie. Ponadto na tym etapie analizy danych pojawiły się pewne trudności z jednoznacznym odniesieniem zagadnień wskazanych jako przedmiot negocjacji do poszczególnych funkcji kierowania. Trudności te w większości spowodowane były niesprecyzowaniem pojęć używanych przez respondentów dla określenia przedmiotu układania się stron i w wypadku negocjacji z podwładnymi dotyczyły następujących tematów: problemy fachowe, sposób wykonania zadania, realizacja postawionych celów, wykonywanie obowiązków, kultura obsługi klienta i dyscyplina pracy. Każdy z tych tematów zaklasyfikowano jednocześnie do dwóch funkcji kierowania, a mianowicie: problemy fachowe do planowania i przewodzenia, zaś pozostałe tematy – do przewodzenia i kontrolowania. Podstawą takiej decyzji było przekonanie, że każde z wymienionych zagadnień, w zależności od tego, co rozumie się pod określającym je pojęciem, może zostać odniesione do jednej lub do drugiej funkcji kierowania bądź do obu

[39] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 33-34.

naraz. Dowodzą tego wskazania znacznej części respondentów, którzy w taki właśnie sposób odnosili wymienione tematy do poszczególnych funkcji. W taki też sposób dane te zostały uwzględnione w interpretacji wyników badań. W sytuacji braku jakichkolwiek wskazań kierowano się założeniem, że sposób wykonania zadania i realizacja postawionych celów są częścią przewodzenia, a kultura obsługi klienta i dyscyplina pracy – częścią kontrolowania. Jeżeli chodzi natomiast o problemy fachowe, to w przypadku niepodania informacji o sposobie zaklasyfikowania ich do poszczególnych funkcji kierowania bądź niewłaściwego ich zaklasyfikowania przyjęto zasadę, zgodnie z którą problemy bieżące, związane bezpośrednio ze sferą wykonawstwa, należy odnieść do przewodzenia, a pozostałe, te o szerszym wymiarze – do planowania. I wreszcie w wypadkach podobnych do tego ostatniego, lecz dotyczących innych zagadnień, podstawą ich zaklasyfikowania do poszczególnych funkcji była interpretacja planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania podana przez Stonera i Wankela.[40] Kierując się powyższymi założeniami skonstruowano tabelę 1. Przedstawia ona przedmiot negocjacji z podwładnymi w świetle realizowanych przez osoby badane funkcji kierowania. W analogiczny sposób sporządzono tabele 2 i 3. Ujmują one przedmiot negocjacji z przełożonymi oraz z osobami zajmującymi równorzędne stanowiska z punktu widzenia realizowanych przez osoby badane funkcji kierowania. Należy przy tym nadmienić, że w obu tych wypadkach problemy fachowe również zaklasyfikowano do dwóch różnych funkcji, tzn. do planowania i przewodzenia.[41] Ponadto zatrudnianie i sprawy płacowe jako przedmiot negocjacji z przełożonymi odniesiono, odpowiednio, do: planowania (planowanie zatrudnienia) i organizowania (zatrudnianie) oraz do planowania (planowanie wynagrodzeń) i przewodzenia (sprawy płacowe). Samo zaś zatrudnianie jako element organizowania ujęto w sprawach kadrowych.

Na podstawie wyników badań przedstawionych w tabelach 1, 2 i 3 oraz innych informacji podanych w ankietach można sformułować kilka następujących wniosków. Mając jednak na uwadze pilotażowy charakter przeprowadzonych badań, należy podkreślić, że większość tych wniosków powinna

[40] Opierając się na tej przesłance uznano, że rozstrzyganie istotnych zagadnień merytorycznych i uzgadnianie warunków poszczególnych transakcji związane są z planowaniem, a rozwiązywanie spraw spornych i bieżących oraz ustalanie kursu walut – z przewodzeniem.

[41] Spośród zagadnień podawanych jako przedmiot układania się z przełożonymi za związane z przewodzeniem uznano wypracowanie stanowiska wobec konkretnej sprawy, a z planowaniem – ustalanie opłat w taryfie opłat i prowizji bankowych, modyfikowanie produktów bankowych, ustalanie warunków kredytowania, podnoszenie jakości usług bankowych, podejmowanie decyzji co do limitów gotówkowych oraz rozwiązywanie innych ważnych spraw przekraczających uprawnienia ankietowanych. W drugim wypadku (negocjacje z osobami zajmującymi równorzędne stanowiska) do planowania zaklasyfikowano wypracowanie stanowiska wobec klientów w zakresie różnych produktów i rozwiązywanie problemów związanych z potrzebami klientów, a do organizowania – podejmowanie decyzji dotyczących księgowości kredytowej i innych konkretnych zagadnień.

Tab. 1. Przedmiot negocjacji z podwładnymi w świetle realizowanych przez osoby badane funkcji kierowania
The subject of negotiations with the employers in the light of the managerial functions realized by the studied people

Przedmiot negocjacji w ramach funkcji kierowania	Liczba osób, które wskazały dany przedmiot w prowadzonych przez nie negocjacjach
I. Planowanie	22
1. Formułowanie celów i planów działania	7
2. Planowanie szkoleń	6
3. Planowanie urlopów	8
4. Problemy fachowe	4
II. Organizowanie	25
1. Problemy związane z organizacją pracy	21
2. Czas pracy	5
III. Przewodzenie	24
1. Procesy interpersonalne	2
2. Efektywność pracy	4
3. Sprawy płacowe	4
4. Problemy fachowe	4
5. Sposób wykonania zadania	3
6. Realizacja postawionych celów	3
7. Wykonywanie obowiązków	3
8. Kultura obsługi klienta	2
9. Dyscyplina pracy	3
IV. Kontrolowanie	32
1. Kontrola	9
2. Sposób wykonania zadania	2
3. Realizacja postawionych celów	5
4. Wykonywanie obowiązków	4
5. Kultura obsługi klienta	5
6. Dyscyplina pracy	10

Uwaga: Liczby podane przy planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu nie są sumami liczb osób wskazujących tematy zakwalifikowane do tych funkcji, gdyż niektórzy ankietowani podawali jako przedmiot negocjowania kilka zagadnień odnoszących się do każdej z nich. Uwaga ta dotyczy również tabel 3 i 4.

zostać zweryfikowana w kolejnych analizach naukowych dotyczących danego tematu.

1. Ankietowani negocjują z osobami z niższego szczebla zarządzania (podwładni), z wyższego szczebla (przełożeni) i ze współpracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska. Z analizy ankiet wynika, że spośród wszystkich badanych udział w tych pierwszych negocjacjach deklaruje 50 osób, w drugich – 48 i w trzecich – 21. Stanowi to odpowiednio 83,3%, 80%, i 35% badanych. Tak więc najwięcej ankietowanych negocjuje z podwładnymi oraz przełożonymi

Tab. 2. Przedmiot negocjacji z przełożonymi w świetle realizowanych przez osoby badane funkcji kierowania
The subject of negotiations with the employers in the light of the managerial functions realized by the studied people

Przedmiot negocjacji w ramach funkcji kierowania	Liczba osób, które wskazały dany przedmiot w prowadzonych przez nie negocjacjach
I. Planowanie	30
1. Formułowanie celów i planowanie	11
2. Problemy fachowe	10
3. Planowanie zatrudnienia	5
4. Planowanie wynagrodzeń	14
II. Organizowanie	25
1. Problemy związane z organizacją pracy	18
2. Sprawy kadrowe	9
III. Przewodzenie	17
1. Motywowanie	5
2. Sprawy płacowe (wynagrodzenia i premie)	13
3. Problemy fachowe	1
IV. Kontrolowanie	5

Tab. 3. Przedmiot negocjacji z osobami zajmującymi równorzędne stanowiska w świetle realizowanych przez osoby badane funkcji kierowania
The subject of negotiations with the people of equal position in the light of the managerial functions realized by the studied people

Przedmiot negocjacji w ramach funkcji kierowania	Liczba osób, które wskazują dany przedmiot w prowadzonych przez nie negocjacjach
I. Planowanie	6
1. Formułowanie celów i/lub planów działania	4
2. Problemy fachowe	2
II. Organizowanie	17
1. Problemy związane z organozacją pracy	16
2. Sprawy pracownicze	1
III. Przewodzenie	2
1. Problemy fachowe	2

i ponad dwukrotnie mniej w porównaniu z każdą z tych grup – ze współpracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska.

2. W negocjacjach prowadzonych z podwładnymi spośród bardzo różnych zagadnień podawanych jako przedmiot układania się stron wyróżniono 15 tematów, w negocjacjach z przełożonymi – 9, a z osobami zajmującymi równorzędne stanowiska – 4. Wynika stąd, że najwięcej zagadnień obejmują pierwsze ze wskazanych negocjacji, a najmniej – ostatnie.

3. Osoby badane negocjują w ramach wszystkich realizowanych przez nie funkcji kierowania.

4. Z podwładnymi najwięcej ankietowanych układa się w sprawach kontrolowania (32 osoby), z przełożonymi – w sprawach planowania (30 osób), a z osobami na równorzędnych stanowiskach – w kwestiach dotyczących organizowania (17 osób).

Warto też nadmienić, że nie ma wyraźnych liczebnych dysproporcji między grupami badanych, którzy negocjują z podwładnymi w ramach planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Grupy te liczą odpowiednio: 22, 25, 24 i 32 osoby. Dysproporcje takie występują natomiast w układaniu się z przełożonymi i osobami zajmującymi równorzędne stanowiska. W pierwszym wypadku stosunkowo duża liczba ankietowanych negocjuje w ramach planowania (30 osób) i bardzo niewielka – w ramach kontrolowania (5 osób), w drugim zaś – relatywnie dużo respondentów układa się z drugą stroną w sprawach związanych z organizowaniem (17 osób) i mało – w kwestiach dotyczących planowania (6 osób) i kontrolowania (2 osoby). Być może jest to dowód istnienia zależności między tym, kto jest drugą stroną negocjacji prowadzonych przez respondentów a tym, z jaką funkcją (bądź funkcjami) kierowania są one zazwyczaj związane. Gdyby uzyskane wyniki upoważniały do sformułowania takiego wniosku, to oznaczałoby to, że ankietowani układają się z przełożonymi najczęściej w ramach planowania i najrzadziej – kontrolowania, a z osobami zajmującymi równorzędne stanowiska – zazwyczaj w sprawach dotyczących organizowania.

5. Dla stosunkowo dużej liczby badanych przedmiotem negocjacji z podwładnymi, przełożonymi i osobami na równorzędnych stanowiskach są sprawy z zakresu organizowania. Odpowiednio jest to 25, 25 i 17 osób, co stanowi 50%, 52% i 81% spośród tych, którzy deklarują układanie się z daną drugą stroną. Może to świadczyć o szczególnym miejscu, jakie zajmują negocjacje w procesie wykonywania przez ankietowanych właśnie tej funkcji kierowania.

Warto dodać, że w pierwszej i w drugiej grupie najczęściej jako przedmiot negocjacji podawane są: organizacja pracy, zakres czynności i warunki pracy. Stosunkowo rzadziej – zakres odpowiedzialności, struktura zespołu, przesunięcia wewnątrzwydziałowe, współpraca w wydziale, praca w godzinach nadliczbowych, wykonywanie zadań dodatkowych, obieg informacji. Tymczasem układanie się z osobami na równorzędnych stanowiskach zazwyczaj dotyczy współpracy między wydziałami i obiegu dokumentacji.

6. Negocjacje z podwładnymi, przełożonymi i osobami na równorzędnych stanowiskach dość istotnie różnią się między sobą z punktu widzenia dystrybutywnego ujęcia przedmiotu układania się stron. W pierwszym przypadku na taki właśnie przedmiot wskazuje 9 osób (czas pracy – 5, sprawy płacowe – 4), w drugim – 26 osób (czas pracy – 1, sprawy płacowe, w tym także te, które są przedmiotem planowania – 26, wyposażenie placówki jako element podziału

ograniczonych zasobów – 2)[42] i w trzecim – 2 osoby (wyposażenie placówki – 2). Tak więc zdecydowanie największa liczba osób deklaruje dystrybutywny charakter przedmiotu negocjacji w układaniu się z przełożonymi. Liczba ta stanowi 54,1% tej grupy badanych, podczas gdy w pozostałych grupach jest to, odpowiednio, 18% i 9,5%.

7. Bardzo niewielu respondentów potrafi właściwie zaklasyfikować przedmiot prowadzonych negocjacji do odpowiedniej (lub odpowiednich) funkcji kierowania. Np. jeżeli chodzi o układanie się z podwładnymi, to do planowania ankietowani właściwie odnoszą zagadnienia będące przedmiotem negocjowania tylko w 4 wypadkach, do organizowania – w 11, przewodzenia – 9 i kontrolowania – 11. W pozostałych wypadkach osoby z tej grupy badanych dokonują takiej klasyfikacji niewłaściwie bądź nie czynią tego w ogóle. Podobne wyniki dała analiza ankiet tych respondentów, którzy negocjują z przełożonymi i osobami na równorzędnych stanowiskach. Świadczy to o niskim poziomie znajomości funkcji kierowania wśród ankietowanych.

Drugi etap analizy przeprowadzanych badań dotyczył negocjacji z klientami banku. Z informacji podanych w ankietach wynika, że z interesantami negocjuje 52 respondentów. Spośród nich 7 deklaruje układanie się z klientami indywidualnymi, 4 – z klientami pośrednikami (dealerzy samochodowi, właściciele sklepów prowadzących sprzedaż ratalną, agenci itp.) i 13 – z klientami instytucjonalnymi (przedstawiciele administracji, członkowie zarządów spółek prawa handlowego, właściciele lub przedstawiciele firm, przedstawiciele innych instytucji). Pozostali ankietowani nie podają żadnych informacji na temat statusu klientów, z którymi negocjują.

Zagadnienia wskazywane przez respondentów jako przedmiot układania się z klientami podzielono umownie na trzy ogólne grupy: dotyczące produktów bankowych, bieżącej obsługi klientów i składanych przez nich reklamacji. Uczyniono tak z dwóch powodów. Po pierwsze, zagadnienia te charakteryzują się ogromną różnorodnością. Po drugie, są one w znacznym stopniu uzależnione od specjalizacji poszczególnych wydziałów. Wyodrębnienie wymienionych grup zagadnień pozwoliło tym samym nieco ogólniej spojrzeć na przedmiot negocjacji z klientami oraz umożliwiło rozpatrywanie go bez konieczności ścisłego wiązania ze specjalizacją wydziałową.

Należy przy tym nadmienić, że negocjacje, w których przedmiotem są produkty bankowe, mogą przybierać dwojaki charakter, ujawniający się przeważnie w postaci kolejnych etapów: prezentacji produktów i zasadniczego negocjowania tych spośród nich, dla których w przepisach bankowych przewidziana jest taka możliwość, obejmująca np. oprocentowanie lokat, kredytów, wysokość prowizji, formy zabezpieczenia itp.

---

[42] Suma liczb osób podanych w nawiasie nie równa się 26, gdyż niektórzy ankietowani podawali po dwa tematy zaliczane do dystrybutywnego przedmiotu negocjacji.

Na podstawie informacji zawartych w ankietach można przypuszczać, że niektórzy respondenci negocjacje dotyczące produktów bankowych sprowadzają tylko do tego pierwszego etapu. W związku z tym rodzą się wątpliwości, czy wszystkie tego typu kontakty z klientami miały charakter układania się z nimi. Wątpliwości te, w takim czy innym stopniu, dotyczą także dwóch pozostałych wyróżnionych grup zagadnień. Ponieważ nie można było ich jednoznacznie rozstrzygnąć, uznano, kierując się wyraźnymi wskazaniami ankietowanych, że wspomniane kontakty były jednak negocjacjami.

Produkty bankowe jako przedmiot układania się z interesantami deklaruje 35 respondentów, obsługę bieżącą – 23, a reklamacje – 6. Warto przy tym dodać, że w pierwszej grupie aż 22 osoby wskazują kredyty. Natomiast znacznie mniej ankietowanych uznaje za przedmiot negocjacji takie produkty, jak rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, rachunki bieżące, lokaty oszczędnościowe i inne.

Bardzo niewielu badanych podało informację o tym, jak zaklasyfikowało przedmiot układania się z klientami do funkcji kierowania. Z informacji tych wynika jedynie, że w większości przypadków negocjacje dotyczące produktów bankowych, a zwłaszcza kredytów i kont, ankietowani odnoszą do planowania. Wyniki uzyskane w tym obszarze badań, niestety, nie pozwalają na sformułowanie żadnych znaczących wniosków. Zapewne jest to efektem po pierwsze, zbyt małej ilości zebranych na ten temat danych, a po drugie – pewnej specyfiki układania się przedstawicieli banków z klientami.

Tab. 4. Czynniki determinujące konieczność udziału osób badanych w prowadzonych przez nie negocjacjach

Factors determining the necessary participation of the studied people in the negotiations that they conduct

Czynniki	Liczba osób wskazujących dany czynnik
1. Zajmowane stanowisko	36
2. Brak innej osoby, która mogłaby poprowadzić negocjacje	12
3. Żądanie (życzenie) klienta	6
4. Znajomość problematyki	3
5. Autorytet (dotyczy negocjacji wewnątrzbankowych z przełożonymi)	3
6. Inne czynniki (umiejętność i pewność właściwego przeprowadzenia rozmów, brak zaufania do innej osoby, rodzaj klienta, np. ważny i trudny)	4

Ostatnim celem przeprowadzonych badań była próba określenia czynników determinujących konieczność udziału respondentów w podejmowanych przez nich negocjacjach. Wyniki analizy ankiet zamieszczone są w tabeli 4.

Istotnym uzupełnieniem tych danych jest fakt, że aż 12 ankietowanych twierdzi, iż zamiast nich mogliby uczestniczyć w tych negocjacjach inni

pracownicy, odpowiednio do tego przygotowani. Oznacza to, że 20% badanych sądzi, iż część wykonywanych przez nich czynności mogą przejąć na siebie podwładni. Można przypuszczać, że gdyby do tego doszło, to częściowo odciążyłoby to bardzo często podkreślających brak czasu ankietowanych i w większym stopniu umożliwiłoby im skoncentrowanie się na najważniejszych dla nich zadaniach.

Warto też zauważyć, że wymienione w tabeli 4 czynniki, z wyjątkiem 6, można uznać za takie, które mają charakter obiektywnych uwarunkowań, a więc w przeważającej mierze są niezależne od respondentów. Opierając się na tym założeniu można przypuszczać, że w większości przypadków ankietowani podejmują negocjacje wtedy, gdy jest to konieczne. Jest to słuszna zasada, bo choć z jednej strony, negocjacje są efektywną społecznie metodą rozwiązywania konfliktów, to z drugiej jednak, są też często procesem kosztownym i czasochłonnym. A zatem można zgodzić się z zaleceniem: „Nie negocjuj, jeśli możesz osiągnąć ten sam cel w jakiś inny sposób".[43]

Ze wskazówką tą koresponduje pogląd Marcha i Simona, którzy uważają, że „organizacje nie popierają negocjacji jako metody służącej do rozwiązywania konfliktów wewnątrz grup, lecz jedynie pomiędzy grupami, i to grupami dużymi, jakimi są np. kierownictwo i związki zawodowe".[44]

Przytoczone opinie nabierają tym większego znaczenia, że w ciągu ostatnich lat negocjacje stały się w Polsce nie tylko bardzo potrzebne, lecz także modne, co może wiązać się z pewnym niebezpieczeństwem. Układanie się stron nie jest bowiem panaceum na pojawiające się w życiu organizacji trudności. Jest zaś tylko jedną z metod działania w określonych okolicznościach. Należy przy tym pamiętać, że metoda ta powinna przede wszystkim zwiększać sprawność funkcjonowania firmy. Jest zatem środkiem służącym do osiągnięcia celu.

[43] A. Fowler, *op. cit.*, s. 156.

[44] Cyt. za: Z. Rummel-Syska, *op. cit.*, s. 134.

SUMMARY

Participation in negotiations is one of the basic requirements that managers face.

The manager in the role of a negotiator is usually presented according to the concept by H. Mitzberg. However, this concept is insufficient and too general now. It does not specify the place and role of negotiations in the manager's work. It does not determine the kind of negotiations the manager has to participate in, who he should conduct them with and when and within what managerial functions these negotiations should be undertaken. The literature emphasizes that the manager appears in the role of a negotiator, first of all in contacts with partners from outside the organization. Less attention is devoted to negotiations within the organization and these are mainly limited to the contacts with trade unions. The purpose of piloting surveys arranged among the managing staff of the middle level of management in two Polish banks was to get information on negotiations conducted by the respondents within the bank with its outside partners. As for both these kinds of negotiations, the studies were supposed to determine who is the other side, what they refer to and with what functions of managing they are conducted. The research also undertakes an attempt to specify the factors determining the necessity of a manager's participation in the negotiations that he enters into.